

# **MANAGEMENT PAR LES VALEURS OU LA PERFORMANCE ?**

Une étude comparative de la perception des systèmes de promotion  
dans les banques de 6 pays Européens<sup>1</sup>

**Charles-Henri BESSEYRE des HORTS**

**Département Management & Ressources Humaines**

**Groupe HEC**

78351 Jouy en Josas Cedex, FRANCE

e-mail: [besseyre@hec.fr](mailto:besseyre@hec.fr)

tel: 01 39 67 94 56

fax: 01 39 67 70 88

Référence : n° 56

---

<sup>1</sup> L'auteur remercie Michael Segalla PhD, Professeur au Groupe HEC, pour avoir permis l'utilisation des données obtenues dans le cadre de la recherche EMDM financée par la Fondation HEC

**MANAGEMENT PAR LES VALEURS OU LA PERFORMANCE ?**  
Une étude comparative de la perception des systèmes de promotion  
dans les banques de 6 pays Européens

Référence : n° 56

Chercheur confirmé

## **MANAGEMENT PAR LES VALEURS OU LA PERFORMANCE ?**

### **Une étude comparative de la perception des systèmes de promotion dans les banques de 6 pays Européens**

La contribution proposée s'appuie sur les résultats d'une étude réalisée dans le cadre d'une recherche Européenne menée dans le secteur Bancaire en Europe. Les décisions de promotion par des managers sont ici examinées car elles révèlent sans doute beaucoup plus que d'autres décisions de GRH les philosophies et les pratiques de management (Hurley, Fagenson-Elland, Sonnenfeld, 1997, Sonnenfeld & Peiperl, 1988). Par ailleurs, l'étude de l'impact de la culture nationale sur les philosophies et pratiques de management a fait l'objet depuis longtemps d'une littérature abondante (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998 ; Hofstede, 1980). La revue de la littérature sur les systèmes promotionnels permet d'identifier quatre grandes problématiques de recherche : 1) recherches sur les perceptions des processus de promotion, (2) recherches sur les processus cognitifs des individus responsables des décisions de promotion, (3) recherches sur les caractéristiques des systèmes de promotion, et (4) recherches sur la dimension politique des décisions et systèmes de promotion (Ferris, Buckley, & Allen, 1992). La contribution s'inscrit largement dans la première et la troisième problématiques en cherchant à examiner les diverses formes de management caractéristiques des décisions de promotion proposées par des managers du secteur bancaire de 6 pays Européens. Le modèle conceptuel des systèmes promotionnels utilisé ici s'appuie largement sur la typologie des systèmes promotionnels développée par Sonnenfeld & Peiperl (1988) en y intégrant une distinction nette entre les formes de management basées sur les valeurs de celles basées sur la performance. Les résultats de l'étude menée auprès de 512 managers démontrent des différences assez marquées entre les managers des 6 pays qui confirment assez largement l'hypothèse de la différence des perceptions entre des managers "latins" privilégiant le management par les valeurs dans leurs décisions de promotion et leurs homologues "anglo-germaniques" qui mettent l'accent sur le management de la performance pour expliquer leurs propres décisions de promotion.

Mots-clés : système de promotion, différences culturelles, middle-managers, secteur bancaire, méthode des scénarios, valeurs, performance.

The proposed contribution is based upon the results of a study realized in the context of an European research conducted in the Banking sector in Europe. Promotion decisions are here examined because they undoubtedly reveal more than other HRM decisions managerial philosophy and practices (Hurley, Fagenson-Elland, Sonnenfeld, 1997, Sonnenfeld & Peiperl, 1988). Besides, the study of the impact of national culture upon managerial philosophy and practices has been for a long time the focus of an abundant literature (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998 ; Hofstede, 1980). The review of the literature on promotion systems allows to identify four major research issues : 1) research on the perception of promotion processes, (2) research on cognitive processes of individuals responsible of promotion decisions, (3) research on promotion systems' characteristics, and (4) research on political dimension of promotion decisions and systems (Ferris, Buckley, & Allen, 1992). This contribution largely relates to the first and third research issues by investigating the diverse managerial forms related to the promotion decisions proposed to banking sector managers in 6 European countries. The conceptual model of promotion systems used here is largely based upon the typology of promotion systems developed by Sonnenfeld & Peiperl (1988) while integrating a clear distinction between management based on values and management based on performance. Results of the study involving 512 managers demonstrate marked differences between managers of the 6 countries that largely enough confirm the hypothesis of difference of perceptions between "latin" managers giving their preference to management by values in their promotion decisions and their "anglo-germanic" counterparts who emphasize management by performance to explain their own promotion decisions.

Key words : promotion system, cultural differences, middle-managers, banking sector, scenario methodology, values, performance..

## **Introduction**

Au cours des deux dernières décennies, de nombreuses entreprises ont connu des changements fondamentaux dans leur structure et leur design pour répondre aux défis de la compétition particulièrement au niveau international. Ces restructurations et réorganisations (hiérarchies plates, structures transversales, réseau, externalisation...) ont modifié les formes traditionnelles de l'entreprise et, par voie de conséquence, les opportunités de mobilité ascendante (promotion) pour les individus. Or, le succès de la carrière individuelle est habituellement défini en terme de promotion ce qui amène légitimement les chercheurs à se poser la question de l'importance de l'impact de ces changements organisationnels sur les politiques et pratiques de promotion.

En dépit de l'importance de ce champ de recherches, relativement peu de travaux s'intéressent aux systèmes de promotion en dehors de l'investigation des pratiques de successions des dirigeants (Morris & Pinnington, 1998 ; Hurley, Fagenson-Elland, Sonnenfeld, 1997 ; Powell & Butterfeld, 1994 ; Forces & Piercy, 1991 ; Vancil, 1987). La mobilité professionnelle constitue en effet un thème de recherche majeur pour les chercheurs aussi bien dans le domaine de la GRH que dans celui de la sociologie de l'organisation mais le constat peut être fait du faible nombre de travaux empiriques et théoriques consacrés à l'analyse des systèmes et processus de promotion des cadres moyens et supérieurs qui ne rentrent pas dans la catégorie des dirigeants (Joinson, 1997 ; Roussillon & Bournois, 1997; Mc Canna, Pearse & Zrebiec, 1994 ; Markham, Harlan & Hackett, 1987; Anderson, Milkovich, & Tsui, 1981 ; Kanter, 1977).

La présente contribution tente de combler partiellement cette lacune en proposant une analyse comparée des perceptions des systèmes de promotions au niveau des cadres moyens et supérieurs de banques moyennes dans 6 pays Européens. Après avoir fait une rapide revue de la littérature sur les systèmes et processus de promotion, une analyse des différences culturelles en Europe sera proposée pour permettre de formuler des propositions de recherche sur la forme du management (management par les valeurs vs management par la performance) exercée par l'organisation dans le cadre des décisions de promotion en s'appuyant sur la typologie des systèmes promotionnels développée par Sonnenfeld & Peiperl (1988). L'analyse et la discussion des résultats de la recherche empirique permettront de tester ces propositions et de conclure sur la nature divergente des formes de management des individus mise en évidence dans des systèmes de promotion différents. Deux modèles descriptifs des systèmes de promotion seront proposés en guise de conclusion et des pistes seront esquissées pour des recherches futures.

## **Synthèse de la littérature de recherche sur les systèmes et processus de promotion**

Les recherches publiées sur les systèmes et processus de promotion correspondent généralement à l'une des quatre catégories suivantes (Ferris, Buckley, & Allen, 1992): (1) recherches sur les perceptions des processus de promotion, (2) recherches sur les processus cognitifs des individus responsables des décisions de promotion, (3) recherches sur les caractéristiques des systèmes de promotion, et (4) recherches sur la dimension politique des décisions et systèmes de promotion La courte synthèse de la littérature ci-après est structurée autour de ces quatre catégories et emprunte largement à la revue de la littérature proposée par Ferris, Buckley, & Allen (1992):

### Perceptions des processus de promotion

Les recherches appartenant à cette catégorie examinent les perceptions individuelles des processus de promotion. Les études menées, par exemple, par Beehr (Beehr & Juntunen, 1990 ; Beehr, Taber, & Walsh, 1980) se centrent sur l'analyse des perceptions, d'une part, des critères susceptibles d'être utilisés dans les processus de promotion et, d'autre part, des moyens pour obtenir d'autres postes dans l'organisation. D'autres recherches sur les perceptions des processus de promotion s'intéressent à l'examen des opportunités perçues pour la mobilité interne comme celle conduite par Siegel (1993) qui met en évidence le fait que, en dépit d'une absence de différences significatives dans les évaluations de performance entre les jeunes et les managers plus âgés, les premiers sont perçus comme ayant plus de chances d'être promus que les seconds (leurs aînés). Un autre courant de recherches sur les perceptions des processus de promotion se concentre sur les questions de justice procédurale et d'équité perçue des pratiques de promotion (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995 ; Mc Enrue, 1989 ; Landau & Hammer, 1986 ; White, 1974). En résumé, les recherches sur les perceptions de processus de promotion ont cherché à examiner (1) les critères perçus comme déterminants dans les processus de promotion, (2) le niveau d'opportunité perçu par les individus pour leur avancement personnel et (3) l'équité du processus et du résultat des systèmes de promotion. La recherche présentée dans cet article appartient, pour partie, à cette catégorie.

## Les décisions de promotion

Cette seconde catégorie des recherches sur les promotions se centre sur l'examen des processus cognitifs des décideurs en matière de promotion et sur les caractéristiques de candidats à la promotion vis à vis des décisions de promotion (Hurley, Fagenson-Eland, & Sonnenfeld, 1997 ; Powell & Butterfield; 1997, 1994 ; London & Stumpf, 1983 ; Stumpf & London, 1981; Kanter, 1977). Ainsi , par exemple, l'étude menée par Hurley, Fagenson-Eland, & Sonnenfeld (1997) met en évidence le fait que les managers qui sont plus souvent promus sont des individus qui (1) ont travaillé dans les sièges sociaux, (2) ont tenu une grande variété de postes, (3) ont travaillé dans plusieurs départements et/ou divisions, et (4) sont restés longtemps dans leurs organisations. Deux facteurs présentés comme importants - le sexe et la race- sont examinés dans des recherches empiriques conduites par Powell & Butterfield (1994, 1997) mais ils ne sont pas déterminants selon ces derniers auteurs pour expliquer les décisions de promotion.

A l'inverse, London & Stumpf (1983) trouvent qu'un seul facteur influence réellement les décisions de promotion chez les décideurs : l'évaluation du potentiel du candidat. Dans un article théorique deux ans plus tôt, les mêmes auteurs (Stumpf & London, 1981) avaient fait l'hypothèse qu'un ensemble de facteurs individuels et organisationnels influence le processus de décision des promotions. D'autres recherches examinent le rôle d'autres critères d'évaluation formels et informels pour expliquer les décisions de promotions : l'ancienneté et la compétence (Mills, 1985), la performance et le développement individuel (Noe, 1996 ; Hofstede, 1994 ; Siegel, 1993 ; Taylor, 1975) et des caractéristiques démographiques (Markham, Harlan & Hackett, 1987). En définitive, les recherches sur les décisions de promotion ne semblent pas suffisamment convergentes pour identifier clairement les facteurs influençant ces décisions à l'exception sans doute de l'ancienneté et du potentiel individuel.

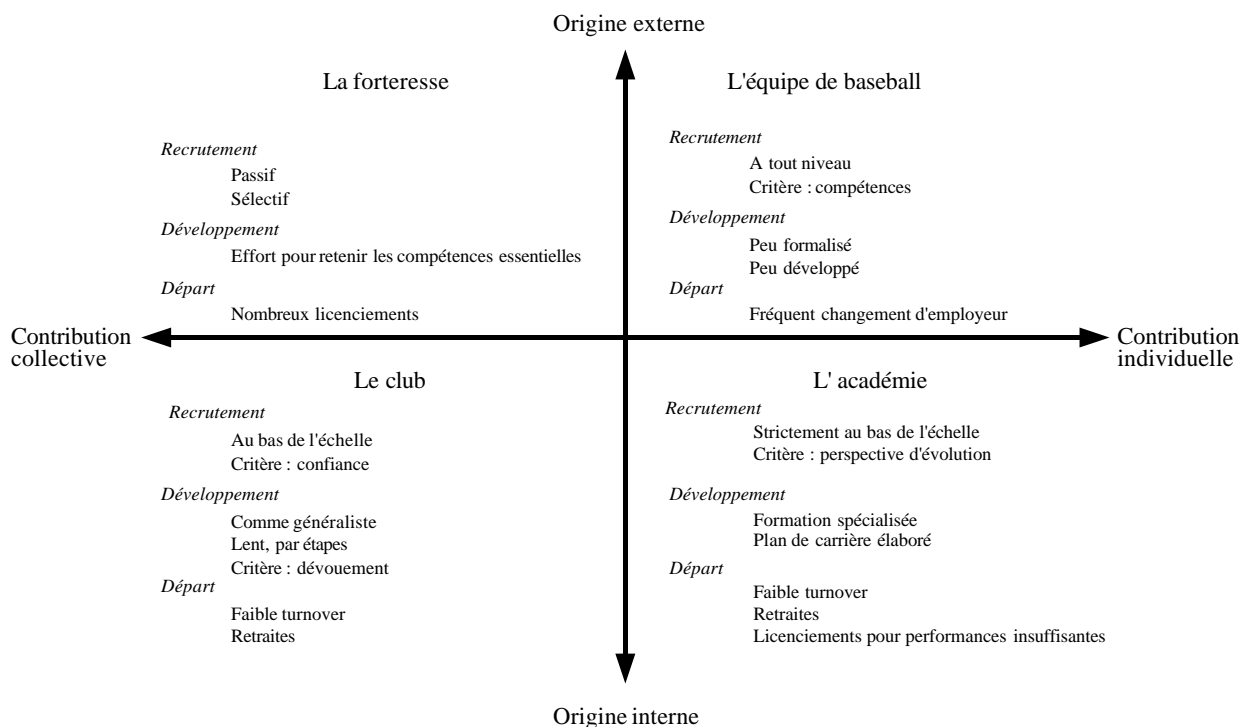
## Caractéristiques des systèmes de promotion

Cette troisième catégorie de recherches s'intéresse aux caractéristiques des systèmes de promotion et aux modes opératoires de ces systèmes. Anderson, Milkowich & Tsui (1981), dans l'une des études les plus importantes sur les systèmes promotionnels, proposent un modèle qui inclue les effets simultanés de l'environnement externe (économique, légal, social...) et des caractéristiques organisationnelles (taille, structure, technologie...) sur la politiques et pratiques de promotion des dirigeants dans un contexte international. Dans la même perspective, la recherche de Friedman (1986) porte sur les règles et procédures de 230 entreprises parmi les "Fortune 500" concernant les plans de succession des dirigeants (définis comme les cadres supérieurs appartenant aux trois niveaux hiérarchiques en dessous du PDG) : le modèle théorique testé dans cette étude empirique fait intervenir les effets des conditions du contexte (type d'industrie, taille...) et les caractéristiques des plans de succession (degré de formalisation, nature des critères politiques et techniques...).

Les résultats obtenus dans cette dernière recherche sont confirmés par ceux obtenus par Markham, Harlan & Hackett (1987) qui mettent en évidence que la taille de l'organisation, la structure et les caractéristiques démographiques ont des effets combinés sur la proportion de promotion et d'opportunité d'avancement que peuvent obtenir les employés. De leur côté, Ferris, Buckley, & Allen (1992) utilisent les résultats de la recherche précédente pour proposer un modèle en 4 étapes qu'ils cherchent ensuite à tester : (1) des facteurs environnementaux, organisationnels, et liés au travail influencent (2) les caractéristiques des systèmes de promotion (critères de promotion, comité, degré de cohérence, politique...) qui ont des (3) conséquences (plaintes, compétences individuelles, attitudes des employés, turnover organisationnel) ayant un impact sur (4) la performance organisationnelle. Les données empiriques obtenues par ces auteurs soulignent la distinction à faire entre un modèle rationnel (procédures claires, critères précis...) et un modèle politique (réalité négociée) des systèmes de promotion.

L'une des contributions théoriques de cette catégorie de recherches sur la promotion est sans nul doute la typologie des systèmes de carrière élaborée par Sonnenfeld & Peiperl (1988) qui s'appuient; pour la construire, sur les deux dimensions suivantes : origine interne vs. origine externe, et contribution collective vs. contribution individuelle. Une typologie décrivant quatre systèmes de promotion est proposée par ces auteurs et résumée dans la figure 1 :

**Figure 1 : Typologie des systèmes de carrière (Sonnenfeld & Peiperl, 1988)**



Ce modèle est à la base de la contribution proposée ici dans la mesure où il permet de faire une distinction, détaillée plus loin, entre des systèmes de promotion basés sur plus fortement sur des valeurs de l'organisation (club et académie) et ceux largement basés sur la performance (équipe de baseball et forteresse). Sonnenfeld & Peiperl (1988) concluent leur analyse théorique en reliant ces systèmes de carrière à la classification des positionnements stratégiques proposée par Miles & Snow (1978) : défenseur (= club), analyste (= académie), réactif (= forteresse), prospecteur (= équipe de baseball). En résumé, cette troisième catégorie des recherches apporte des éléments importants de compréhension théorique et empirique aux chercheurs soucieux de développer une analyse plus globale des systèmes de promotion.

#### La dimension politique dans les systèmes et processus de promotion

Cette dernière catégorie de recherches s'inscrit dans la tradition de Crozier (1963) puisque les chercheurs concernés s'intéressent aux facteurs et processus politiques dans les décisions et systèmes de promotion (Bournois & Roussillon, 1998 ; Larsen, London, Weinstein & Raghuram, 1998 ; Hurley, Fagenson-Eland, 1997 ; Ruderman, 1991 ; Ferris & Buckley, 1990 ; Friedman, 1986 ; Strumpf & London, 1981 ; Kanter, 1977). Une étude conduite par Gandz & Murray (1980) met, par exemple, en évidence le fait que les promotions et transferts constituent l'un des processus organisationnels les plus "politiques", ce qui peut largement s'expliquer par le manque de règles claires et de standards acceptés ainsi que par l'ambiguïté considérable que l'on observe dans la mise en œuvre des pratiques de promotion. D'autres travaux empiriques démontrent que le fait d'avoir une bonne visibilité interne et d'être "bien connecté" est un déterminant important des décisions de promotion (Ruderman, 1991 ; Ferris & Buckley, 1990). Des résultats similaires sont obtenus dans une recherche récente (Hurley, Fagenson-Eland & Sonnenfeld, 1997) qui montrent que des individus les mieux connectés aux décideurs clés de l'organisation ont des promotions plus rapides. La perspective politique adoptée dans cette quatrième catégorie de recherches est celle qu'adopte également, comme l'un de ses partis pris, un ouvrage récent sur la gestion des cadres à haut potentiel dans un contexte international (Bournois & Roussillon, 1998).

## Management par les valeurs ou la performance : divergence et complémentarité des formes de contrôle des systèmes et processus de promotion

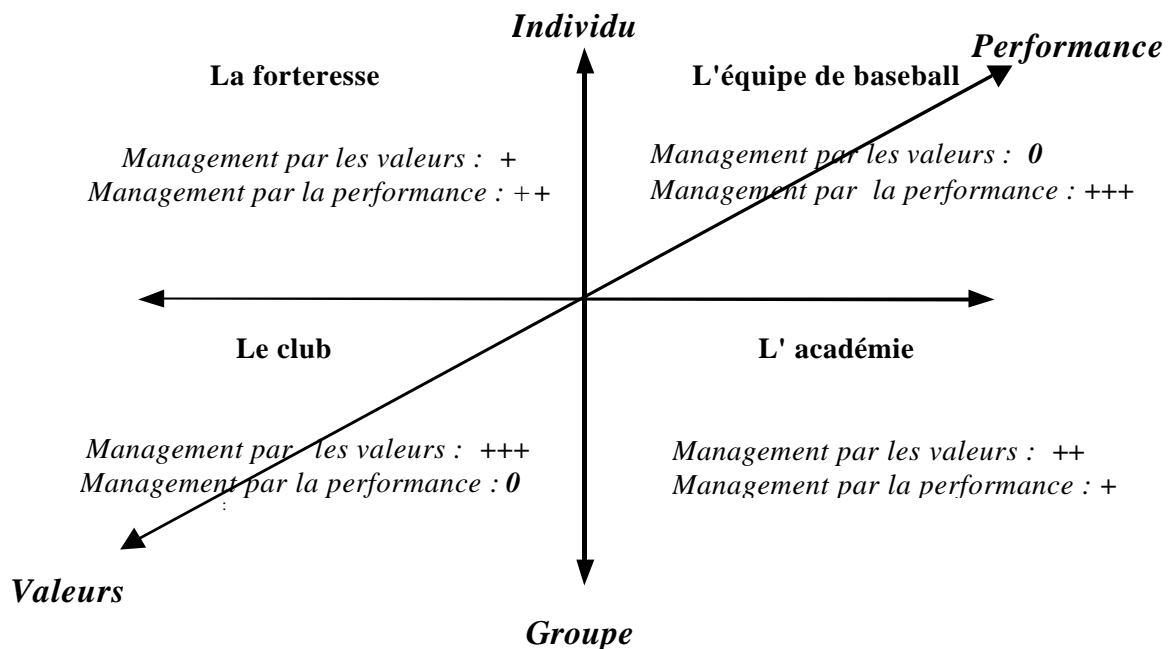
De cette rapide synthèse de la littérature sur les systèmes et processus de promotion, il est possible de distinguer deux logiques managériales différentes, mais complémentaires, qui constituent des modes de contrôle des systèmes et processus de promotion. D'une part, une logique "subjective" dominée par *les valeurs* comme celles de l'âge, l'équité, la loyauté, l'attachement, voire l'habileté politique. D'autre part, une logique "objective" fondée sur *la performance* (au sens large) qui met l'accent sur les résultats obtenus, le potentiel identifié, les compétences démontrées pour expliquer les politiques et les pratiques de promotion observées dans les organisations.

Il est possible, en effet, de retrouver des éléments de confirmation de la première logique dans les résultats de l'étude de Siegel (1993) qui met en évidence l'influence de l'âge dans les perceptions des chances de promotion en faveur, bien évidemment, des jeunes managers. Dans la même perspective, les recherches menées par Judge et Al (1995) ou par Mc Enrue (1989) mettent l'accent sur l'importance de l'équité perçue dans les décisions de promotion. Par ailleurs, la loyauté vis à vis de l'organisation est identifiée comme l'un des facteurs déterminants pour expliquer les décisions de promotion dans l'étude menée par Hurley, Fagenson-Eland, & Sonnenfeld (1997). De même, d'autres recherches menées sur les décisions de promotion mettent en évidence le poids de l'ancienneté dans ces décisions, soulignant ainsi l'importance cruciale d'une valeur comme celle de l'attachement dans les processus cognitifs des décideurs en matière de promotion (Power & Butterfield, 1997, 1994; Stumpf & London, 1981). Enfin, certaines recherches sur la dimension politique des systèmes et processus de promotion trouvent que l'habileté politique, par exemple le fait d'être "bien connecté", constitue une explication importante des pratiques de promotion dans les organisations observées (Hurley, Fagenson-Eland & Sonnenfeld, 1997 ; Ruderman, 1991 ; Ferris & Buckley, 1990).

La deuxième logique se retrouve dans les résultats des recherches qui tentent d'expliquer les systèmes et les processus de promotion par des facteurs qualifiés d' "objectifs" comme les résultats obtenus, le potentiel, les compétences démontrées etc.... Les études de Noe (1996) et Hofstede (1994) mettent, par exemple, en évidence le contrôle des décisions de promotion par le niveau de performance individuelle (i.e. résultats obtenus). De même, London & Stumpf (1983) trouvent que le potentiel est le facteur majeur influençant les décisions de promotion chez les décideurs. Dans la même perspective, l'importance des résultats obtenus et du potentiel se retrouve également dans les résultats de la recherche de Hurley, Fagenson-Eland & Sonnenfeld, (1997) montrant que les managers promus sont ceux qui ont tenu une grande variété de postes et ont travaillé dans plusieurs départements et/ou divisions. Enfin, Mills (1985) insiste sur les compétences démontrées pour expliquer les décisions de promotion.

Ces deux logiques de contrôle des systèmes et processus de promotion ne sont, à l'évidence, pas totalement exclusives l'une de l'autre si l'on en juge par les travaux empiriques qui font apparaître simultanément dans leurs résultats des éléments constitutifs de ces logiques (i.e. Hurley, Fagenson-Eland & Sonnenfeld, 1997 ; Siegel, 1993 ; Marhkam, Harlan, & Hackett, 1987). Il est donc plus pertinent d'évoquer une logique dominante et non exclusive caractérisant les systèmes et les processus de promotion. Ainsi, par exemple, des résultats obtenus dans certaines recherches mettent l'accent sur la loyauté ou l'habileté politique pour expliquer les décisions de promotion sans exclure le rôle non négligeable joué par les résultats obtenus (Noe, 1996). Cette dualité mais également complémentarité des deux logiques de contrôle de systèmes et processus de promotion se retrouve dans la typologie des systèmes de carrière de Sonnenfeld & Peiperl (1988) qui peut être analysée comme un équilibre variable entre ces deux logiques comme le souligne la figure 2 ci-dessous :

**Figure 2 : Management par les valeurs et management par la performance :  
Deux logiques de contrôle des systèmes et processus de promotion  
(adapté de Sonnenfeld & Peiperl, 1988)**



Comparaison internationale des systèmes et processus de promotion : l'influence de la culture nationale

Les recherches sur les systèmes de promotion dans un environnement international n'ont pas fait l'objet de travaux importants à l'exception de l'étude des systèmes de management des hauts potentiels (Larsen, London, Weistein & Raghuram, 1998 ; Altman, 1997 ; Roussillon & Bournois, 1997) qui constituent des contributions clés des R.H. au développement de stratégies d'internationalisation. Le cadre théorique, proposé par Heenan & Perlmutter (1979) qui distinguent quatre modèles de développement international (ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique et géocentrique), constitue une grille de lecture particulièrement intéressante des systèmes de gestion des carrières et donc, en particulier, des processus de promotion dans un contexte international (Besseyre des Horts, 1991). Dans cette perspective, en effet, les systèmes et processus de promotion suivants sont les plus susceptibles d'être mis en oeuvre par les organisations selon leur propre modèle de développement international : (1) les entreprises ethnocentriques auront tendance à promouvoir aux positions clés uniquement des managers issus de la société mère, (2) les entreprises polycentriques seront enclines à promouvoir les managers locaux aux postes clés locaux pendant que les postes du siège mondial restent réservés aux managers de la société mère, (3) les entreprises adoptant un modèle régiocentrique développent des systèmes et processus de promotion à un niveau régional pour les managers locaux concernés, et (4) les entreprises géocentriques tenteront, quant à elles, de développer des systèmes et processus de promotion qui concernent l'ensemble de leurs managers sans référence au pays et à la culture d'origine. Lorsqu'on examine le cadre théorique de Heenan & Perlmutter (1979), il est possible de faire l'hypothèse selon laquelle les quatre modèles de développement international ne sont pas indépendants des cultures nationales d'origine des entreprises concernées. La remarque de Geert Hostede (1993: 92) à propos des deux entreprises "Action" et "Multi" citées par Schein (1985) est, à cet égard, particulièrement significative :

*"Il explique les différences de culture entre les deux entreprises par les dynamiques respectives des conseils d'administration. Nulle part, dans le livre, on ne trouve des conclusions liées au fait que la première entreprise est une entreprise d'informatique Américaine et que la seconde est une entreprise pharmaceutique Suisse. Cette information n'est même pas mentionnée.."*



Cette remarque venant de l'un des auteurs les plus influents sur l'étude de l'impact des cultures nationales sur les théories et les pratiques de management n'est évidemment pas surprenante : c'est ainsi que, en utilisant la célèbre typologie des dimensions culturelles élaborée par le même Hofstede (1980,1987), il est légitime de penser que l'on trouve le modèle ethnocentrique de développement international dans une entreprise ayant comme culture d'origine une culture où la distance hiérarchique est élevée et la tolérance au risque faible. Ce sont, en particulier, des caractéristiques de la culture Française selon des résultats récurrents (Hofstede, 1980, 1987 ; Newman & Nollen, 1996) ). A l'inverse, le modèle polycentrique est susceptible d'être adoptée par une entreprise ayant une culture d'origine où la distance hiérarchique est faible et la tolérance au risque élevée : caractéristiques reconnues des cultures des pays scandinaves (Hofstede, 1980, 1987 ; Newman & Nollen, 1996).

Cette influence de la culture nationale sur les systèmes et pratiques de GRH est très largement reconnue par les chercheurs qui s'intéressent soit à la gestion internationale des R.H. soit à l'étude comparée internationale puisque, comme l'indique Sondegaard (1994: 449), plus de 70% des articles publiés sur ces thèmes utilisent explicitement le concept de culture. La plupart de ces travaux mettent en évidence des différences marquées dans les systèmes et pratiques de GRH y compris entre des pays à l'intérieur des mêmes grandes régions mondiales (Segalla, Fischer & Sandner, 2000 ; Milliman et coll, 1998 ; Segalla & Besseyre des Horts, 1998 ; Brunstein, 1995 ; Sparrow, Schuler & Jackson, 1995) qui sont en général largement attribuées à des cultures nationales qui sont elles-mêmes très diverses. L'étude des perceptions comparées des systèmes et processus de promotion, dont les résultats sont présentés et discutés dans la suite de cet article, s'inscrit clairement dans cette perspective.

En s'appuyant principalement sur les travaux de Hostede (1980, 1987), repris notamment par Newman & Nollen (1996) dans une étude de 176 unités de travail (work units) de la même multinationale Américaine comme l'avait fait Hosftede(1980) avec IBM, il est possible de décrire les principaux traits culturels et l'impact sur les systèmes et processus des six pays où a été effectuée l'étude présentée ici (Allemagne, Autriche, Espagne, France, Italie, Royaume Uni) et de formuler les propositions de recherche.

Impact des cultures nationales sur les systèmes et processus de promotion dans 6 pays Européens : formulation des propositions de recherche

Conformément à des perceptions intuitives, la plupart des travaux de recherche sur les différences culturelles en Europe mettent en évidence des différences sensibles entre les cultures nationales "anglo-germaniques" (réunissant, en particulier, la Grande Bretagne, Les Pays-Bas, L'Allemagne et l'Autriche) et les cultures nationales de l'Europe du Sud qualifiées de "latines" (regroupant essentiellement la France, l'Italie, L'Espagne et le Portugal). Cette distinction apparaît, par exemple, assez nettement dans la distribution de ces pays sur deux dimensions parmi les quatre identifiées par Hofstede (1980, 1987) : distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude. Cette distinction se retrouve dans la recherche plus récente de Newman & Nollen (1996) dont les résultats principaux sur les 176 unités de travail étudiées sur les dimensions de Hostede (1980) sont reproduits dans le tableau 1 :

**Tableau 1 : Résultats de la mesure des dimensions culturelles de Hofstede(1980) sur 176 unités de travail d'une même entreprise multinationale Américaine (Newman & Mollen, 1996 : 763)**

	Nombre d'unités	Nombre moyen d'employés	Distance Hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Individualisme	Masculinité
<b>Autriche</b>	7	15	11	70	55	79
<b>Allemagne</b>	28	39	35	65	67	66
<b>Royaume Uni</b>	21	39	35	35	89	66
<b>Espagne</b>	14	56	57	86	51	42
<b>France</b>	11	95	68	86	71	43
<b>Italie</b>	9	49	50	75	76	70
<i>Score élevé</i>			= 50	= 65	= 71	= 57
<i>Score faible</i>			< 50	< 65	< 71	< 57

Plus spécifiquement, chacun de ces pays peut être rapidement décrit pour mettre en évidence ses aspects les plus remarquables en termes socio-culturels, politiques et managériaux:

L'*Autriche* est caractérisée par une remarquable stabilité politique et économique<sup>2</sup>. Ce pays constitue pour l'échantillon de Hostede(1980) celui où la distance hiérarchique est la plus faible parmi les 6 pays concernés. De même la culture Autrichienne apparaît assez peu individualiste, ce qui se traduit par un climat coopératif au niveau national aussi bien qu'au niveau de l'entreprise : le management autrichien démontre un style de management caractérisé par le consensus cherchant plus les accords que les confrontations. Enfin, la valeur individuelle est reconnue si elle est mise au service du groupe comme on peut l'observer également en Allemagne.

L'*Allemagne* peut être décrite comme un "pays au milieu du terrain" dans lequel les valeurs et les comportements sont sans doute plus équilibrés que dans la plupart des autres pays Européens, sans doute en raison d'un passé difficile. Le contexte national se caractérise par une assez faible reconnaissance de la hiérarchie, comme le montrent les travaux de Hosftede(1980) et les résultats présentés dans le tableau 1, une nette préférence pour les décisions consultatives et un accent fort mis sur les devoirs. Il y a, comme en Autriche, un sens marqué de l'appartenance au groupe mais la reconnaissance de la performance individuelle est certainement plus nette encore.

Le *Royaume Uni* est certainement le pays où l'orientation vers l'action est la plus visible avec une prise réelle des responsabilités et de l'auto-contrôle. La pression sociale est relativement forte puisque les règles écrites sont relativement rares. Il n'est donc pas surprenant de constater que la plupart des décisions sont prises à partir de faits établis. Le pragmatisme et l'accent mis par les managers Britanniques sur les résultats obtenus sont cohérents avec Trompenaars & Hampden-Turner (1998) qui soulignent que la culture du Royaume Uni est beaucoup plus une culture du résultat (achievement) qu'une culture du respect des statuts.

L'*Espagne* a appris, depuis la fin de la dictature, à se libérer progressivement des contraintes réglementaires et de nombreux conflits collectifs pour atteindre un niveau de liberté économique et politique comparable aux autres grands pays Européens. Une nouvelle dynamique sociale s'est instaurée durant les années 80 par la signature d'accords importants entre les trois acteurs principaux que sont l'Etat Espagnol, les employeurs et les syndicats. Les entrepreneurs Espagnols, notamment, ont engagé des changements profonds de leurs entreprises pour répondre aux défis de la compétition internationale en mettant fortement l'accent sur la notion de performance. Ceci explique pourquoi la culture espagnole est caractérisée aujourd'hui par un mélange de tradition et de modernité où la dimension collective reste essentielle.

La *France* est l'un des pays les plus centralisés en Europe avec un sens très fort de la hiérarchie et du rang comme l'a montré avec conviction d'Iribarne (1989) dans sa description de la logique de l'honneur qui domine les rapports interindividuels. De façon contradictoire, les Français ont aussi tendance à développer des réactions que des observateurs étrangers décrivent parfois comme "anarchiques", en contestant les décisions gouvernementales et surtout en montrant des attitudes et comportements très individualistes. Enfin, le désir de ne pas prendre des risques se révèlent dans une volonté forte de maintenir le statut quo, les managers Français auront plus tendance à plus privilégier la loyauté et l'ancienneté que la performance.

L'*Italie* est souvent présentée comme un pays où la dualité est la règle : une acceptation nettement marquée de la hiérarchie tout en développant des attitudes et comportements fortement individualistes comme le montre, par exemple, le score de 76 obtenu sur la dimension de l'individualisme du tableau 1 ci-dessus. Mais ce fort individualisme ne doit pas faire sous-estimer la valeur de la solidarité qui explique pourquoi les conséquences du chômage sont moins mal vécues en Italie que dans d'autres grands pays Européens. En outre, la culture Italienne simultanément favorise et freine les comportements risqués comme le montre l'exemple presque unique au monde du développement des organisations en réseaux (telles que Benetton) dans l'Italie du Nord.

Ces contextes nationaux, traduits dans des cultures nationales différentes, ont un impact sur les politiques et pratiques de GRH dans les organisations comme le soulignent les travaux de recherche qui s'intéressent à une analyse comparative internationale de ces politiques et pratiques (Sondegaard, 1994). Dans cette perspective, les perceptions des systèmes et processus de promotion sont influencées par les cultures nationales. En s'appuyant sur la revue de la littérature précédente deux propositions de recherche sont maintenant formulées sur la perception de managers Européens des systèmes et processus de promotion :

---

<sup>2</sup> à l'exception, il est vrai des récents événements des élections Autrichiennes qui ont amené au pouvoir un puissant parti d'extrême droite dans une coalition avec le parti au pouvoir depuis plusieurs décennies

**Proposition 1** : *Les managers "anglo-germaniques" (Autrichiens, Allemands, Britanniques) favoriseront plus le management par la performance que le management par les valeurs dans leur perception des systèmes et processus de promotion alors que les managers "latins" (Espagnols, Français, Italiens) favoriseront plus le management par les valeurs que le management par la performance dans leur perception des systèmes et processus de promotion*

Cette proposition exprime l'idée que les managers anglo-germaniques auront tendance à faire porter leur choix sur le système de carrière de "l'équipe de baseball" et à moindre degré sur le système de la "forteresse" selon la typologie proposée par Sonnenfeld et Peiperl(1988) dans la mesure où les cultures nationales des trois pays concernés privilégient sensiblement plus les résultats et les compétences individuelles que le statut ou l'ancienneté, par exemple. A l'inverse, les managers latins auront tendance à choisir en priorité le système de carrière du "club" et dans une moindre mesure le système de "l'académie" car le statut, l'ancienneté et l'habileté politique sont reconnus dans les cultures nationales de l'Espagne, la France et l'Italie.

**Proposition 2** : *Dans leurs perceptions des systèmes et processus de promotion, les managers "anglo-germaniques" auront tendance à expliquer leur préférence pour le management de la performance par des raisons, principalement, de résultats obtenus, de marché du travail et de potentiel alors que les managers "latins" auront tendance à expliquer leur préférence pour le management par les valeurs par des raisons, principalement, d'implication, d'esprit d'équipe et de loyauté.*

Cette deuxième proposition s'intéresse aux raisons exprimés par les managers eux-mêmes pour expliquer leurs choix des différents systèmes de carrière. Ainsi les managers anglo-germaniques auront tendance à exprimer des raisons qui mettent en avant un haut niveau de performance, le recrutement et le développement des meilleurs, ainsi que le management des hauts potentiels puisque les cultures nationales privilégient les résultats et les compétences individuelles. De leur côté, les managers latins auront tendance à donner des raisons qui mettent en avant les notions d'implication dans l'organisation, de loyauté, d'esprit d'équipe qui sont liées aux cultures nationales des trois pays concernés.

## **Méthodologie**

### Démarche de recherche

Compte tenu du caractère exploratoire de la recherche, une approche inductive a été adoptée en utilisant la démarche de théorie émergente du terrain -grounded theory- (Glaser & Strauss; 1967, Strauss, 1987). Une centaine d'entretiens préliminaires ont tout d'abord été réalisés avec des responsables de banques Européennes de différentes nationalités. Ces entretiens ouverts avaient pour but d'identifier les pratiques clés de GRH que doivent développer les banques Européennes dans le contexte d'une intégration de plus en plus forte de l'Europe. Cette phase préliminaire, dont les résultats ne sont pas rapportés ici, a résulté dans la conception d'un instrument de recherche qui a été ensuite distribué à des middle-managers choisis au hasard dans les banques petites et moyennes en Autriche, Allemagne, Royaume Uni, Espagne, France et Italie en 1994. Le taux de réponse a été plus de 70% (512 réponses exploitables), ce qui représente une proportion sensiblement plus importante que dans d'autres études comparables en Europe qui ne dépassent que rarement les 25% de l'échantillon choisi. Les 512 réponses ont été obtenues avec la répartition suivante qui montre une sous-représentation des répondants Britanniques et Français :

**Tableau 2 : Répartition des répondants par pays :**

	<b>Autriche</b>	<b>Allemagne</b>	<b>Royaume Uni</b>	<b>Espagne</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Total</b>
Nombre de Répondants	98	107	23	92	41	135	512

Les réponses ont alors fait l'objet d'un traitement statistique des données quantitatives recueillies et d'une analyse de contenu de données qualitatives obtenues simultanément sous la forme de commentaires sur les choix effectués par les répondants dans une perspective de triangulation méthodologique (Eisenhardt, 1989 ; Jick, 1983) pour confirmer les résultats quantitatifs mais aussi pour affiner l'instrument de recherche utilisé dans la phase suivante qui concerne actuellement un plus grand nombre de pays (huit pays Européens) et des banques de plus grande taille avant de s'intéresser à d'autres secteurs d'activités.

## L'instrument de recherche

Au terme de la phase préliminaire, un instrument de recherche a été élaboré pour recueillir les données sur (1) les décisions de GRH susceptibles d'être prises par les managers interrogés et (2) sur leur perceptions en termes d'autorité, d'influence et de pouvoir dans l'organisation.

Les décisions clés de GRH qui ont été identifiées lors de la phase préliminaire concernent les pratiques suivantes: recrutement, promotion<sup>3</sup>, rémunération et licenciement. Le choix émergent de ces quatre pratiques est cohérent avec les pratiques analysées dans une autre recherche comparative à partir des données recueillies par la société de conseil Towers Perrin en 1991 pour le compte d'IBM (Sparrow, Schuler & Jackson, 1994). La méthode des scénarios a été utilisée ici pour permettre aux répondants de prendre une décision dans une situation certes fictive mais surtout réaliste et commune pour l'ensemble des personnes interrogées comme le montrent des recherches sur les comparaisons internationales sur l'éthique utilisant également la méthode des scénarios (Davis, Johnson & Ohmer, 1998 ; Nyaw & Ng, 1994).

Le scénario élaboré pour identifier les choix des répondants sur le plan de la promotion a été construit sur la base du modèle des systèmes de carrière de Sonnenfeld & Peiperl (1988). La situation décrite dans le scénario est un besoin urgent de remplir un poste nouveau dû au développement d'une activité clé au sein de la banque : chaque répondant avait le choix entre quatre profils de candidats : (1) le profil du candidat 1 correspond au système de carrière du "club" de Sonnenfeld & Peiperl(1988) (long terme, implication, loyauté, solidarité et esprit d'équipe), (2) le profil du candidat 2 correspond au système de carrière de "l'académie" (moyen terme, loyauté, performance et potentiel), (3) le profil du candidat 3 correspond au système de carrière de la "forteresse" (moyen terme, esprit d'équipe, recommandations fortes, haut potentiel), et (4) le profil du candidat 4 correspond au système de carrière de "l'équipe de baseball" (court terme, mercenaire, faible loyauté, performance élevée). Chaque répondant devait, par ailleurs, expliquer son choix par des commentaires sous la forme d'une question ouverte. Une analyse de contenu avec codage et comptage des fréquences a été réalisée sur ces commentaires.

## **Résultats et Discussion**

### Choix des systèmes de promotion (Proposition 1)

Comme il a été précisé plus haut, la première partie du questionnaire consistait à demander aux répondants de choisir l'un des profils des candidats correspondant à quatre scénarios possibles de promotion. Le tableau 3 donne les fréquences des réponses pour chacun des profils de candidats (en rappelant que les deux premiers candidats correspondent à logique managériale du management par les valeurs alors que les deux derniers correspondent à la logique du management par la performance :

**Tableau 3 : Choix des profils des candidats en fonction des systèmes de carrière  
( adaptés de Sonnenfeld & Peiperl, 1988)**

	Management par les valeurs		Management par le performance	
	Candidat 1 (Club)	Candidat 2 (Académie)	Candidat 3 (Forteresse)	Candidat 4 (Equipe de Baseball)
<b>Autriche</b>	17%	37%	13%	33%
<b>Allemagne</b>	23%	19%	29%	29%
<b>Royaume Uni</b>	22%	31%	24%	23%
<b>Espagne</b>	37%	41%	9%	13%
<b>France</b>	38%	32%	18%	12%
<b>Italie</b>	26%	42%	16%	16%
<i>Total</i>	<i>26%</i>	<i>35%</i>	<i>18%</i>	<i>21%</i>

<sup>3</sup> Seuls, les résultats relatifs aux décisions en matière de promotion sont présentés et discutés dans cet article

L'examen du tableau 3 montre tout d'abord que sur l'ensemble des répondants, la préférence est donnée aux sources internes (club et académie) par rapport aux sources externes (forteresse et équipe de baseball) pour pouvoir le poste qui est décrit dans le scénario. La promotion reste donc une question essentiellement interne pour la majorité des répondants traduisant le fait que la carrière se fait au sein de l'entreprise et non au dehors.

La comparaison des réponses entre les 6 pays fait apparaître des différences sensibles et significatives ( $X^2=21,03$  ;  $p<0,01$ ) :

Les répondants *Autrichiens* ont eu tendance à donner la préférence aux deux systèmes de carrière que Sonnenfeld & Peiperl (1988) décrivent comme s'appuyant fortement sur la contribution individuelle : académie et équipe de baseball. Ce résultat, qui peut apparaître tout d'abord comme contre-intuitif, s'explique par la volonté des managers interrogés de reconnaître dans les choix de promotion l'importance de la performance individuelle pour le succès de l'organisation toute entière. Cette tendance à récompenser la réussite individuelle est cohérente avec les résultats de l'étude de Newman et Mollen (1996) qui placent l'Autriche comme le pays ayant le plus haut score de masculinité (voir tableau 1).

Les répondants *Allemands* choisissent majoritairement les systèmes de carrière que Sonnenfeld & Peiperl (1988) positionnent comme ayant une origine externe : la forteresse et l'équipe de baseball. Cette préférence donnée aux profils de candidats externes par rapport aux candidats internes s'explique par le souci des managers interrogés de favoriser la performance et le potentiel dans les décisions de promotion. Pour reprendre la classification de Heenan & Perlmutter (1979), leur choix traduit une orientation régiocentrique voire même géocentrique : ils choisissent assez nettement la promotion du meilleur candidat quelle que soit son origine (de préférence externe).

Les résultats des répondants *Britanniques* sont plus difficiles à interpréter car ils apparaissent beaucoup plus distribués entre les quatre profils de candidats à la promotion. La faible dispersion des réponses tient sans doute au fait que le nombre de répondants dans ce pays a été sensiblement plus faible que dans les autres pays (23 seulement). Une autre explication peut également résider dans la nature même de la culture bancaire Britannique qui a tendance à être plus orientée vers la transaction que la relation (Keltner & Finegold, 1996), ce qui conduit les middle-managers bancaires à être sensiblement plus conservateurs que leurs homologues d'autres secteurs.

Les répondants *Espagnols* donnent dans leurs réponses une image relativement conforme aux caractéristiques essentielles de la culture latine traditionnelle avec des choix très marqués en faveur des profils des candidats internes (académie et club). Cette nette préférence pour les solutions internes dans les décisions de promotion s'explique notamment par l'une des dimensions culturelles (Hofstede, 1980, 1987; Newman et Mollen, 1996) où l'Espagne (avec la France) obtient l'un des scores les plus élevés : le contrôle de l'incertitude. Cette tendance est renforcée par la culture Espagnole qui est souvent présentée comme moins individualiste que les deux autres cultures Latines.

Les répondants *Français* sont les seuls à choisir majoritairement le profil du premier candidat qui représente le système de carrière qualifié de "club" par Sonnenfeld & Peiperl (1988). Il est vrai qu'ils choisissent également assez largement le profil de "l'académie" et donc ne privilégient pas les deux profils externes (forteresse et équipe de baseball) mais leur accordent néanmoins plus d'importance que les répondants Espagnols. Le choix des managers Français peut se comprendre dans la perspective de la logique de l'honneur (d'Iribarne, 1989) qui met l'accent notamment sur les valeurs de la loyauté et de l'ancienneté. De même que dans le cas de l'Espagne, le score élevé de la France sur la dimension du contrôle de l'incertitude permet de comprendre la préférence accordée aux candidats internes par rapport aux candidats externes.

Les répondants *Italiens* choisissent de préférence, comme les autres répondants "latins", les profils des candidats internes (académie et club) aux profils externes (forteresse et club de baseball) mais leur différence réside dans leur choix très marqué en faveur du profil du deuxième candidat (académie). Cette différence peut s'expliquer par des différences sur des dimensions culturelles comme la masculinité où le score de l'Italie apparaît sensiblement au dessus des autres pays Latins (voir tableau 1) : la réussite individuelle est reconnue et récompensée mais pas nécessairement au détriment de la solidarité collective. Le choix non négligeable (16%) du profil du 4<sup>ème</sup> candidat est cohérent avec cette orientation vers la réussite individuelle.

L'analyse des six groupes de répondants laisse apparaître une distinction émergente entre les perceptions des répondants anglo-germaniques et celles des répondants latins. Cette distinction est mise encore plus clairement en évidence dans le tableau 4 qui présente les moyennes des réponses pour les managers anglo-germaniques, d'une part, pour les managers latins, d'autre part :

**Tableau 4 : Moyennes des choix de profils pour les managers anglo-germaniques et latins**

	Management par les valeurs		Management par la performance	
	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4
<b>Anglo-Germaniques</b>	19%	29%	23%	29%
<b>Latins</b>	33%	38%	14%	15%

Les résultats agrégés du tableau 4 soulignent la tendance déjà observée dans l'analyse des résultats pays par pays de la distinction assez marquée entre les choix des managers anglo-germaniques et les choix des managers latins.

La proposition 1 qui faisait l'hypothèse que les managers anglo-germaniques favoriseraient plus le management par la performance que le management par les valeurs dans leur choix n'est que partiellement vérifiée surtout lorsqu'on observe le score relativement élevé obtenu par le candidat 2 qui représente le système de "l'académie" de Sonnenfeld & Peiperl (1988) . Une explication de cette répartition relativement équilibrée entre les quatre profils tient aussi à la nature même du secteur bancaire qui intègre des traditions culturelles propres incitant les managers de ce secteur à être sensiblement plus conservateurs que leurs homologues d'autres secteurs industriels et de service et ceci d'autant plus que l'orientation de leur organisation est plus transactionnelle que relationnelle (Keltner & Finegold, 1996).

Les résultats agrégés pour les managers latins sont, par contre, beaucoup plus conforme à l'hypothèse émise dans la proposition 1 à savoir qu'ils favorisaient plus le management par les valeurs que le management par la performance. Le seul écart notable par rapport à cette proposition réside dans le fait que le "club" était présenté comme le style de carrière dominant et "l'académie" le style secondaire alors que ce dernier style est le style dominant pour les répondants. L'explication principale de cet écart tient au fait que les managers Espagnols et surtout les managers Italiens valorisent la contribution individuelle dans les décisions de promotion. Assiste-t-on dans les pays de l'Europe du Sud à une révolution tranquille des pratiques managériales ? Il est encore trop tôt pour le dire mais il est certain qu'il s'agit sans doute d'une tendance émergente mise en évidence par exemple dans les résultats de la recherche de Newman & Nollen (1996) qui donnent un score de 76 (voir tableau 1) sur la dimension de la masculinité (à comparer avec aux scores de 42 et 43 obtenus respectivement par l'Espagne et la France).

En définitive, la proposition 1 n'est que partiellement validée par les résultats obtenus dans la recherche présentée ici. Les limites inhérentes à cette recherche (nombre inégal de répondants par pays, méthode des scénarios) expliquent en partie pourquoi la proposition 1 n'est que partiellement validée surtout dans le cas des managers anglo-germaniques.

Explication des choix des systèmes de promotion (Proposition 2)

Après avoir fait son choix du profil du "meilleur" candidat à la promotion, chaque répondant était amené à justifier spontanément son choix sous la forme d'une question ouverte dont les résultats ont fait l'objet d'une analyse de contenu, de codifications et de regroupement thématiques. Le tableau 5 ci-dessous donne les 6 principales raisons invoquées par les répondants pour justifier leur choix (par ordre d'importance décroissante) :

**Tableau 5 : Raisons expliquant les choix des profils de candidats à la promotion**

		Raison n°1	Raison n°2	Raison n°3	Raison n°4	Raison n°5	Raison n°6
<b>Anglo-Germaniques</b>	<b>Autriche</b>	Esprit d'équipe	Performance démontrée	Ambition	Ouverture d'esprit	Expertise	Embauche externe
	<b>Allemagne</b>	Esprit d'équipe	Performance démontrée	Ouverture d'esprit	Expérience généraliste	Stratège	Ambition
	<b>Royaume Uni</b>	Performance démontrée	Esprit d'équipe	Expérience bancaire	Expérience Américaine	Expérience généraliste	Candidat interne
<b>Latins</b>	<b>Espagne</b>	Performance démontrée	Esprit d'équipe	Ambition	Expérience bancaire	Loyauté	Age
	<b>France</b>	Esprit d'équipe	Candidat interne	Expérience bancaire	Loyauté	Performance démontrée	Ambition
	<b>Italie</b>	Performance démontrée	Ambition	Jeune âge	Esprit d'équipe	Compétences commerciales	Loyauté

Il apparaît, à la lecture du tableau 5, que les deux raisons principales qui justifient spontanément le choix des candidats correspondent à "l'esprit d'équipe" et "la performance démontrée" ce qui n'est guère surprenant puisque ces deux raisons peuvent apparaître comme le fondement du management par les valeurs pour la première raison et celui du management par la performance pour la seconde. Ce qui est, par contre, plus inattendu est la position des raisons exprimées puisque la "performance démontrée" n'arrive qu'en deuxième position pour les deux pays Germaniques (Allemagne et Autriche) qui placent en avant "l'esprit d'équipe" pendant que les managers interrogés dans le cas des deux pays Latins (Espagne et Italie) ont mis en avant la "performance démontrée" comme première raison de leur choix. Ces résultats peuvent sembler contre-intuitifs mais ils s'expliquent assez facilement par certaines caractéristiques des contextes nationaux, en particulier la culture nationale, décrites plus haut : les cultures nationales de l'Autriche et l'Allemagne mettent en avant l'importance du groupe tout en reconnaissant la contribution individuelle pendant que celles de l'Espagne et l'Italie donnent une importance grandissante à la contribution individuelle tout en préservant les notions traditionnelles de solidarité et de loyauté.

Plus spécifiquement, les raisons exprimées par les répondants de chaque pays peuvent être analysées de la façon suivantes :

Les répondants *Autrichiens*, au delà de l'importance qu'ils accordent à l'esprit d'équipe, justifient leur choix par des raisons qui mettent en avant la performance, la flexibilité et l'adaptation. Ces raisons peuvent se comprendre en relation avec le score faible de la dimension hiérarchique tel qu'il a été identifié par Newman & Nollen (1996) dans leur recherche sur 176 unités de travail.

Les raisons invoquées par les répondants *Allemands* sont assez proches des leurs homologues Autrichiens mais leur différence réside dans la volonté qu'ils expriment sur les compétences de généralistes et de stratèges que l'on ne retrouve pas pour les répondants Autrichiens qui privilégient, au contraire, l'expertise. Cet accent mis sur la dimension généraliste peut se comprendre par la dynamique consultative qui suppose une connaissance de questions qui sont soumises à la décision du groupe.

Les répondants *Britanniques* privilégient, quant à eux, l'expérience après la performance et l'esprit d'équipe ce qui est cohérent avec le pragmatisme de la culture Britannique souligné par Trompenaars & Hampden-Turner (1998). Si d'autres répondants mettent en avant l'expérience bancaire, ils sont cependant les seuls à justifier leur choix par l'expérience Américaine : est-ce le signe de la proximité culturelle avec les cousins d'Amérique ?

Les raisons données par les répondants *Espagnols* traduisent dans les faits la nature du contexte national décrit plus haut : l'Espagne comme mélange de tradition et de modernité. Les raisons comme l'esprit d'équipe, la loyauté ou l'âge peuvent être caractérisées de traditionnelles alors que celles comme la performance démontrée, l'ambition et l'expérience bancaire peuvent être qualifiées de "modernes". Les managers Espagnols sont, dans cette recherche, à l'image d'un pays qui évolue très rapidement pour arriver au niveau des meilleurs Européens.

Les justifications des répondants *Français* ne surprennent guère tant le conservatisme qui les caractérise est cohérent avec les dimensions de la culture Française mises en évidence aussi bien par Hofstede (1980, 1987) que par d'Iribarne (1989). Les managers Français sont les seuls en effet dans cette recherche à mettre en avant des raisons "traditionnelles" (esprit d'équipe, candidat interne, loyauté) au détriment de deux raisons "modernes" (performance démontrée, ambition) qu'ils ne placent qu'en 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> position.

Les répondants *Italiens* justifient leur choix par des raisons qui les placent dans une attitude beaucoup plus proactive que leurs homologues latins puisque les trois premières peuvent être qualifiées de "modernes" (performance démontrée, ambition et jeune âge). Le côté dual de la culture Italienne apparaît avec l'accent mis par les mêmes répondants sur des raisons plus traditionnelles comme l'esprit d'équipe et la loyauté.

En définitive, les raisons invoquées par les répondants semblent a priori ne pas valider la proposition 2 qui faisait l'hypothèse que les managers "anglo-germaniques" expliquaient leur préférence pour le management de la performance par des raisons, principalement, de résultats obtenus, de marché du travail et de potentiel alors que les managers "latins" expliquaient leur préférence pour le management par les valeurs par des raisons, principalement, d'implication, d'esprit d'équipe et de loyauté. Une lecture plus attentive des raisons justifiant ces choix fait apparaître une différence assez sensible, à partir de la 3<sup>ème</sup> raison invoquée, entre des raisons liées au management par la performance pour les managers anglo-germaniques (ambition, ouverture d'esprit, expertise, expérience généraliste...) et les raisons liées au management par les valeurs pour les managers latins (loyauté, expérience bancaire...). Ces résultats indiquent des indices de validation de la 2<sup>ème</sup> proposition sans aller jusqu'à affirmer que cette proposition soit réellement confirmée.

## Conclusion

Les recherches publiées sur les systèmes et processus de promotion ont porté sur l'une des quatre questions suivantes : (1) les perceptions des processus de promotion, (2) les processus cognitifs des individus responsables des décisions de promotion, (3) les caractéristiques des systèmes de promotion, et (4) la dimension politique des décisions et systèmes de promotion (Ferris, Buckley, & Allen, 1992). La recherche présentée ici s'intéresse simultanément aux 1<sup>ère</sup> et 3<sup>ème</sup> questions : il s'agissait, en effet, d'étudier la perception des systèmes et processus de promotion par les middle-managers de banques moyennes Européennes.

Dans la mesure où la plupart des travaux sur la comparaison internationale des politiques et pratiques de GRH montrent que la culture nationale a une influence déterminante ((Segalla, Fischer & Sandner, 2000 ; Milliman et coll, 1998 ; Segalla & Besseyre des Horts, 1998 ; Brunstein, 1995 ; Sparrow, Schuler & Jackson, 1995, Sondegaard, 1994 ), cette recherche a tenté de mettre en évidence des différences de perception entre des managers appartenant à 6 cultures nationales. Les deux propositions de recherche ont fait l'hypothèse d'une différence entre les perceptions de managers "anglo-germaniques" (Autrichiens, Allemands, Britanniques) et "latins" (Espagnols, Français, Italiens). Ces deux propositions ne sont que partiellement validées par les données empiriques recueillies. Les limitations inhérentes à cette recherche (en particulier le faible nombre de répondants dans certains pays étudiés et l'utilisation de la méthode des scénarios comme méthode de collecte des données) ont certainement réduit le niveau espéré de validation. L'enseignement principal de cette recherche réside néanmoins dans la mise en évidence de perceptions des systèmes et processus de promotion qui diffèrent assez sensiblement selon qu'on appartienne au groupe "anglo-germanique" ou au groupe "latin".

Mais, plus encore que ce clivage culturel, ce sont sans doute deux modèles de promotion concurrents qui émergent des données recueillies. Le premier basé sur les systèmes de "l'académie", et dans une moindre mesure la "forteresse" (Sonnenfeld & Peiperl , 1988) est un modèle de développement des personnes qui est appelé ici "Modèle du Développement des R.H." et semble assez peu sensible aux différences culturelles (Lammers & Hickson, 1979) puisqu'on en retrouve des composantes aussi bien dans des pays germaniques (Autriche) que latins (Italie). Le second modèle s'appuie soit sur le système du "club" en retenant les personnes loyales et impliquées soit sur le système de "l'équipe de baseball" en attirant des hauts potentiels performants : ce second modèle qui appelé ici "Faire ou Acheter" est nettement dichotomique et très lié à la culture nationale (Trompenaars & Hampden-Turner , 1998) . La question importante est, en définitive, celle de la contingence des ces deux modèles à savoir dans quel contexte est-on susceptible de plus retrouver le premier ou le deuxième modèle ? Le tableau 6 ci-dessous donne quelques réponses possibles en s'appuyant sur des travaux antérieurs (Keltner & Finegold, 1996 ; Ferris, Buckley, & Allen, 1992 ; Markham, Harlan & Hackett, 1987 ; Anderson, Milkowich & Tsui, 1981).

**Tableau 6 : Deux modèles concurrents de promotion : Développement des R.H. et Faire ou Acheter**

	<i>Modèle du Développement des R.H.</i>	<i>Modèle du Faire ou Acheter</i>
Orientation	Développement à long terme des Ressources Humaines clés	Promotion : loyauté et implication vs. Recrutement de mercenaires
Impact de la culture	Peu sensible à la culture	Très lié à la culture
Défi de l'Environnement	De Turbulent à Stable	De Stable à Turbulent
Orientation Stratégique	Relations	Transactions
Avantage Compétitif	Qualité	Coût
Compétences	Spécifique > Générique	Générique > Spécifique
Focalisation R.H.	Potentiel & Performance	Loyauté vs. Performance

Des recherches futures sur les systèmes et processus de promotions peuvent partir de ce tableau de contingence en testant, en particulier, l'hypothèse selon laquelle les systèmes et processus de promotion basés sur le modèle du développement des R.H. est, en définitive, assez peu influencé par la culture nationale.



## Bibliographie

- Altman, Y. (1997) : The high-potential fast-flying achievers : themes from the english language litterature 1976-1995, *Career Development International*, 2: 324-330.
- Anderson, J. , Milkovich, G., & Tsui, A. (1981): A model of intraorganizational mobility, *Academy of Management Review*, 6 : 529-539.
- Beehr, T.A. , & Juntunen, D.L. (1990) : Promotions and employees' perceived mobility channels: the effect of employee sex, employee group, and initial placement, *Human Relations*, 43 : 455-472.
- Beehr, T.A., Taber, T.D., & Walsh, J.T. (1980) : Perceived mobility channels : criteria for intraorganizational job mobility", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 : 250-264.
- Besseyre des Horts C.H. (1991): "La gestion des carrières dans un contexte européen", *Revue Française de Gestion*, 83, mars-avril-mai, 84-88.
- Bournois F. & Roussillon S. (eds) (1998) : *Préparer les managers de demain*, Editions d'Organisation, Collection ANDCP.
- Brunstein, I. (ed) (1995) : *Human resource management in Western Europe*, Berlin : de Gruyter.
- Crozier, M. (1965): *The bureaucratic phenomenon*, (translated from the French original book: Le phénomène bureaucratique, Le Seuil, 1963), Chicago Ill: Irwin.
- Davis, M.A., Johnson, N.B. & Ohmer D.G. (1998) : Issue-contingent effects in ethical decision-making : a cross-cultural comparison, *Journal of Business Ethics*, 17: 373-389.
- Einsenhart K. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Ferris, G.R. & Buckley, M.R. (1990): Performance evaluation in high technology firms : process and politics, in L.R. Gomez-Meja and M.W. Lawless (eds): *Organizational Issues in High Technology Firms*, Greenwich CT : Jai Press, 243-263.
- Ferris , G.R. , Buckley, M.R., & Allen, G.M. (1992) : Promotion systems in organizations. *Human Resources Planning* , 15 : 47-68.
- Forbes , J.B. & Piercy, J.E. (1991): *Corporate mobility and paths to the top*. New York: Quorum Books
- Friedman, S.D. (1986): Succession systems in large corporations : characteristics and correlates of performance, *Human Resource Management*, 25 : 191-213.
- Gandz, J. & Murray, V.V. (1980) : The experience of workplace politics, *Academy of Management Journal*, 23 : 237-251.
- Glaser B.J. & Strauss L.J. (1967): *The discovery of grounded theory*, Chicago Ill : Adline.
- Heenan, D.A., & Perlmutter, H.V. (1979): *Multinational Organization Development*, Reading MA : Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1980) : *Culture's consequences : international differences in work related values*, Beverly Hills CA : Sage.
- Hofstede, G. (1987) : Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, Septembre : 10-21.
- Hofstede, G. (1993) : Cultural constraints in management theories, *Academy of Management Executive*, 7, 1 : 81-94.
- Hosftede, G. (1994) : Predicting managers' career success in an international setting : the validity of ratings by training staff versus training peers, *Management International Review*, 34: 63-69.
- Hurley, A.E., Fagenson-Eland, E.A., & Sonnenfeld, J.A. (1997) : Does cream always rise to the top ? An investigation of career attainment determinants. *Organizational Dynamics*, 26: 65-71.
- Iribarne (d') P.(1989): *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Le Seuil.
- Jick T.D. (1983) : "Mixing qualitative and quantitative research : triangulation in action" in J.Van Maanen (ed) : *Qualitative Methodology*, Beverly Hills CA : Sage, 135-148.
- Joinson, C. (1997): Multiple career paths to retain talents, *HR Magazine*, 10: 59-66.
- Judge, T.A., Cbale D.M., Boudreau, J.W., & Bretz, R.D. (1995) : An empirical investigation of the predictors of executive career success, *Personnel Psychology*, 48: 485-492.
- Kanter, R.M. (1977) : *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.
- Keltner, B. & Finegold, D., (1996) : Adding value in banking : human resource innovations for service firms, *Sloan Management Review*, 37 : 57-68.
- Lammers,C. & Hickson, D (eds) (1979) : *Organizations alike and unlike*, London: Routledge & Kegan.
- Landau, J. & Hammer, T. (1986): Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities, *Academy of Management Journal*, 29 : 385-404.
- Larsen, H.K., London, M., Weinstein, M., & Raghuram, S. (1998) : High-flyer management-development program, *International Studies of Management & Organization*, 28: 64-20.

- London, M. & Stumpf, S. (1983) : Effects of candidate characteristics on management promotion decisions : an experimental study", *Personnel Psychology*, 42 : 241-259.
- Markham, W., Harlan, S., & Hackett, E. (1987) : Promotional opportunity in organizations : causes and consequences, in K.W. Rowland & G.R.Ferris (eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich CT: Jai Press, 5: 223-287.
- McCanna, I.W., Pearse, R., & Zrebiec, D. (1994): Career strategies for 1990's managers, *Business Horizons*, May-June : 22-25.
- McEnrue, M.P. (1989): The perceived fairness of managerial promotion practices", *Human Relations*, 42 : 815-827.
- Milliman J., Nason S., Gallagher E., Huo P., Von Glinow M.A., & Lowe, K.B. (1998) : The impact of national culture on human resource management practices : the case of performance appraisal., in J.L. Cheng & R.B. Peterson (eds) : *Advances in International Comparative Management*, Jai Press, 12 : 157-184.
- Mills, D.Q. (1985) : Seniority versus ability in promotion decisions, *Industrial and Labor Relations Review*, 38 : 421-425.
- Morris T. & Pinnington A. (1998) : Promotion to partner in professional service firms, *Human Relations*, 51, 1 : 3-24.
- Newman, K.L. & Nollen, S.D. (1996) : Culture and congruence : the fit between management practices and national culture, *Journal of International Business Studies*, 4 : 753-779.
- Noe, R.A. (1996) : Is career management related to employee development and performance ? *Journal of Organizational Behavior*, 17 : 119-133.
- Nyaw M-K & Ng I. (1994) : A comparative analysis of ethical beliefs : a four country study, *Journal of Business Ethics*, 15: 543-555.
- Powell, G.N. & Butterfeld, D.A. (1994): Investigating the "glass ceiling" phenomenon : an empirical study of actual promotions to top management, *Academy of Management Journal*, 37 : 68-86.
- Powell, G.N. & Butterfeld, D.A. (1997): Effects of race on promotions to top management in a federal department, *Academy of Management Journal*, 40 : 112-128.
- Roussillon, S. & Bournois, F. (1997) : Identification and development of potential for management and executive positions in France, *Career Development International*, 2: 341-346.
- Ruderman, M.N. (1991) : Promotion : beliefs and reality, *Issues & Observations* , 11: 4-6.
- Segalla, M., & Besseyre des Horts, C.H. (1998) : La gestion des ressources humaines en Europe : une divergence des pratiques ?, *Revue Française de Gestion*, 111 : 18-29.
- Segalla M., Fischer L. & K. Sandner (2000) : Making cross-cultural research relevant to European corporate integration: old problem – new approach, *European Management Journal*, 18, 1 : 18-31.
- Siegel, S.R. (1993): Relationship between current performance and likelihood of promotion for old versus young managers, *Human Resource Development Quarterly*, 4: 39-41.
- Sondegaard, M. (1994) : Research note : Hofstede's consequences : a study of reviews, citations and replications, *Organization Studies*, 15, 3 : 447-456.
- Sonnenfeld, J.A., & Peiperl, M.A. (1988) : Staffing policy as a strategic response : a typology of career systems, *Academy of Management Review*, 13: 588-600.
- Sparrow, P., Schuler, R., & Jackson, S. (1995) : Convergence or divergence : human resource practices and policies for competitive advantage worldwide, *The International Journal of Human Resource Management*, 5 : 267-299
- Strauss A. (1987): *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Stumpf, S. & London, M. (1981): Management promotion : individual and organizational factors influencing the decision process, *Academy of Management Review*, 6: 539-549.
- Taylor, R.N. (1975) : Preferences of industrial managers for information sources in making promotion decisions, *Journal of Applied Psychology*, 60 : 269-272.
- Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. (1998) : *Riding the waves of culture, understanding diversity in global business*, (2<sup>nd</sup> ed), New York: McGraw Hill.
- Vancil, R.F. (1987) : A look at CEO succession, *Harvard Business Review*, 87 : 107-117.
- Walker, J.W. (1992): *Human resource strategy*, New York : Mc Graw Hill.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks CA : Sage.
- White, T. (1974) : Production workers and perceptions of intraorganizational mobility, *Sociological Inquiry*, 44 : 121-129.